

経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会

「デジタル変革＋人口減少・長 寿化」時代の人材マネジメント

2019年2月27日

山田 久

(日本総合研究所調査部)

【目次】

0. 結論:「ハイブリッド」型を
目指すこと
1. イノベーションを喚起する
人材システム
2. AI等デジタル技術革新と
人材システム
3. 人口減少・長寿化と
人材システム
4. 新たな人事・組織戦略

0. 結論は「ハイブリッド」型を目指すこと

・ハイブリッド型人材マネジメントとは

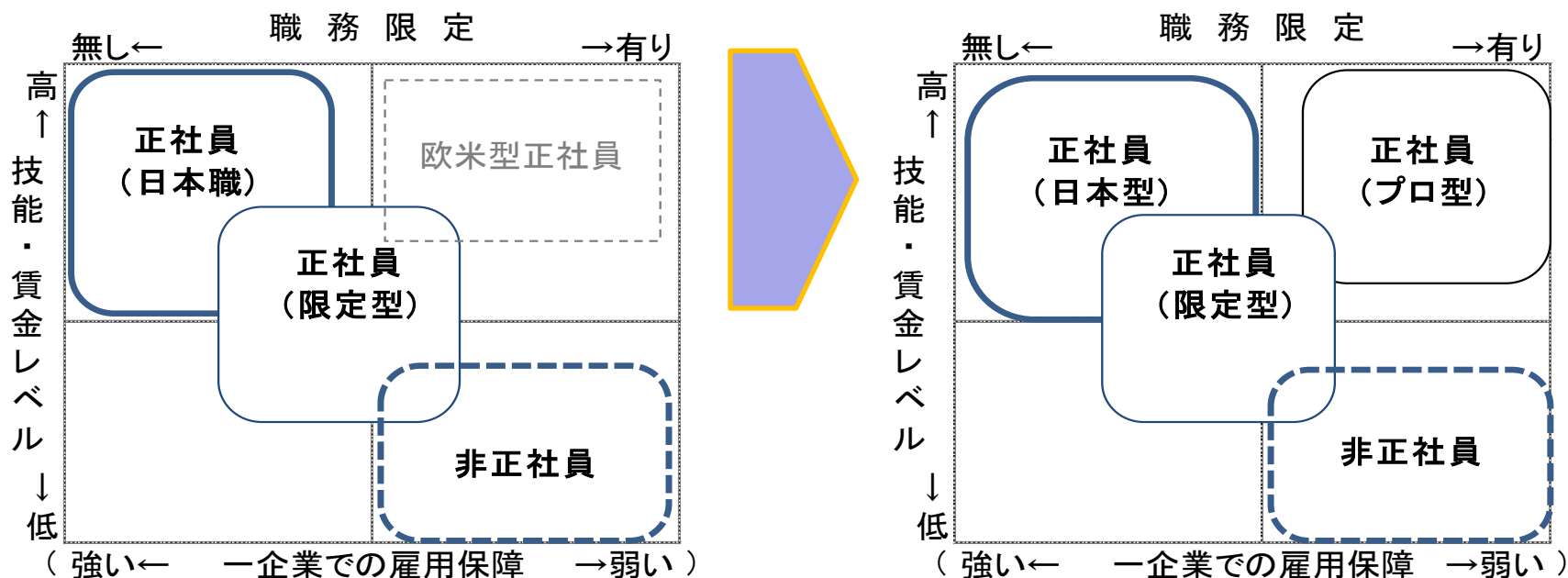
① **人材ポートフォリオ**として、就社型（職能型）人材とプロ型（職務型）人材の“ハイブリッド”

② 個々人の**キャリア形成**の在り方として、職業人生前半の就社型と職業人生後半のプロ型の“ハイブリッド”

・ここでプロ型（職務型）とは、職務給・成果給を適用することを意味するのではなく、職種・職務が限定された形での雇用契約への切り替えが行われることを意味しており、その裏表の関係としてキャリア自律が確立される必要。

・以下、その根拠をマクロ環境の構造変化から説明。

(図表1) 人材ポートフォリオ変化の方向性



1. イノベーションを喚起する人材システム

- ・生産性上昇率の国際比較を行うと、長期的には、**米国**に加え**スウェーデン**が優れる。
- ・ここで、生産性向上の要因としては、①**既存産業・企業・事業内での生産性向上**、②**既存産業での不採算部門から収益部門へのシフト**、③**高収益な新規産業・企業・事業の成長**、に大別可能。スウェーデンでは、生産性向上の主因が③**新規企業の成長**。

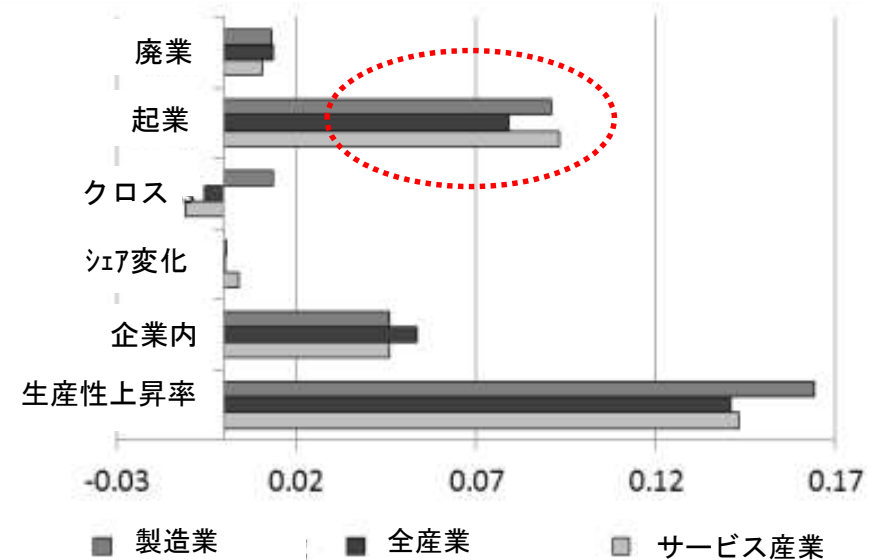
(図表2) 主要先進国のパフォーマンス

	実質賃金伸び率		生産性伸び率		完全失業率		労働者数伸び率		ジニ係数
	1990→17年	2008→17年	1990→17年	2008→17年	1990→17年	2008→17年	1990→17年	2008→17年	
日本	▲0.4	▲0.6	0.9	0.5	3.9	4.0	0.2	0.2	0.363 (15)
米国	0.8	0.7	1.5	1.0	6.0	7.0	0.9	0.6	0.435 (16)
英国	1.2	▲0.3	1.4	0.4	6.7	6.6	0.7	0.9	0.388 (16)
カナダ	0.8	0.5	1.0	0.8	7.9	7.2	1.3	0.9	0.348 (16)
スウェーデン	1.9	1.6	1.8	0.7	7.7	7.6	0.3	1.0	0.313 (16)
デンマーク	0.9	0.6	1.3	1.0	6.1	6.4	0.2	▲0.1	0.306 (15)
オランダ	0.3	0.1	1.0	0.5	5.7	5.6	1.1	0.3	0.334 (16)
ベルギー	0.6	0.1	1.0	0.3	8.0	7.8	0.7	0.6	0.316 (16)
オーストリア	0.5	0.2	1.1	0.1	4.5	5.2	0.8	0.7	0.334 (16)
スイス	0.6	0.5	0.7	0.0	4.1	4.6	0.9	1.1	0.293 (15)
ドイツ	0.2	1.2	0.9	0.4	7.6	5.6	0.4	1.1	0.351 (15)
フランス	0.7	0.6	0.9	0.5	9.2	9.5	0.5	0.2	0.326 (16)
イタリア	0.0	▲0.6	0.3	▲0.4	9.5	10.1	0.2	▲0.0	0.373 (16)
スペイン	▲0.0	▲0.4	0.8	1.2	15.9	20.5	1.4	▲0.9	0.378 (16)
ポルトガル	0.5	▲0.6	1.1	0.5	8.0	11.8	0.1	▲0.8	0.394 (16)
E U 16カ国	0.3	0.4	0.9	0.4	9.6	10.2	0.6	0.1	

(資料)OECD stat. (Economic Outlook No 104 - November 2018)

(注)伸び率は年率換算。一部の国ではデータの起点が1990年以降のケースがある (ベルギーは実質賃金が1991年以降。カナダは実質賃金が1992年以降。ドイツは実質賃金が1995年以降、生産性、雇用者数が1991年以降、完全失業率が1992年以降。ポルトガルは実質賃金が1995年以降。スペインは実質賃金が1992年以降。)

(図表3) スウェーデンの労働生産性上昇率の要因分解 (1996-2009)



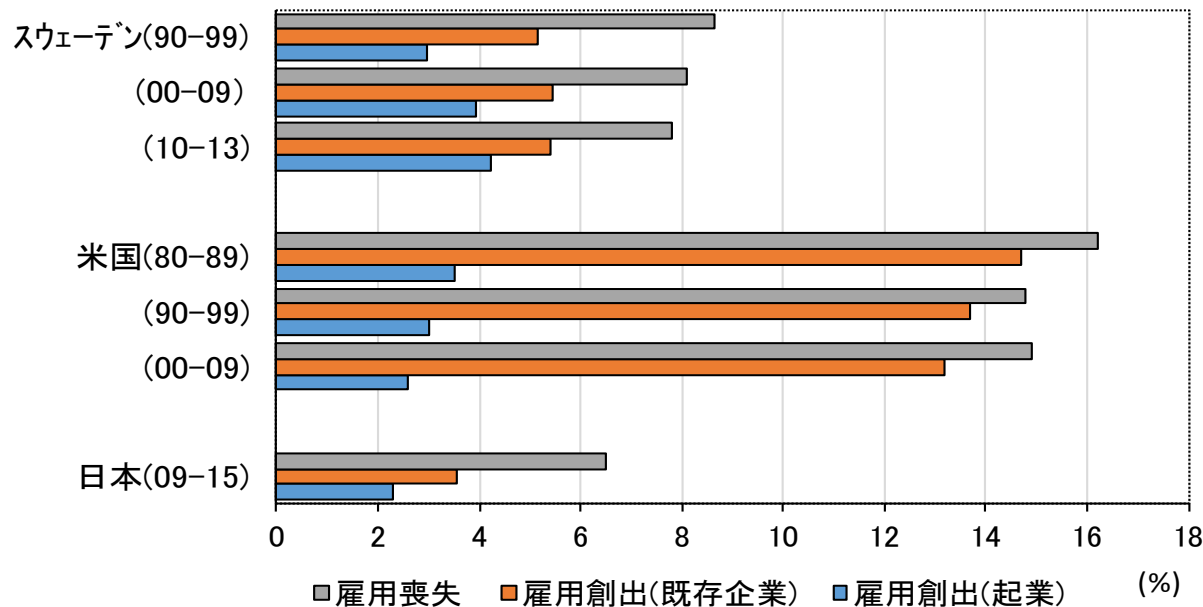
(出所)F.Heyman,P.Norback,L.Persson'(2015) The Turnaround of Swedish Industry"IFN Working Paper No.1079 Figure 4

・労働移動面でみると、米国のみならずスウェーデンも活発だが、両国とも既存企業間の転職のみならず、**新規企業への転職・就職が多い**ことが特徴。とくにスウェーデンではその傾向が最近顕著。

⇒新産業・新規事業に人材が多く流入していることが、米国、とりわけ近年のスウェーデンでの高い生産性の要因→デジタル変革で既存の枠組みを超えてイノベーションを起こすには、**新たな事業を新たな企業で実現し、そこに多くの人材が集まる**ことが重要。それによる**若手や中途採用人材の思い切った登用**が要点。

⇒この観点からは、終身雇用・年功制を特徴する日本的雇用慣行は、デジタル時代の事業変革には不向き。

(図表4) 雇用の創出率・喪失率の国際比較



(資料)F.heyman,P.Norback,L.Person(2016)“Has the Swedish Business Sector Become More Entrepreneurial than the U.S.Business Sector?” *IFN Working paper* No.1147,Appendix TableA1.
 J.Haltiwanger(2011)“Job Creation and Firm Dynamics in the United States” *NBER Innovation Policy and the Economy*,Vol 12 Fig.4. JILPT「データブック国際労働比較」

・一方で、**現実的にはイノベーションによって既存事業を改善していく活動も重要**。イノベーションの基礎理論を確立したJ.G.Marchによれば、イノベーションには新たなアイデアを取り込む(Exploration)とともに、既存のアイデアをブラッシュアップしていく(Exploitation)ことが重要(「両利きの経営」、入山・早稲田大准教授)。

・加えて、**企業の安定した収益は既存事業の改善から生まれているのも事実**。その意味では、改善活動も引き続き重要で、それは日本企業が得意とするところであり、その部分は終身雇用・年功制との親和性高い。

⇒一気に日本的雇用慣行を破壊し、雇用流動化を進めるのは得策ではなく、いかに**日本的雇用の良さを残しつつ、人材の流動性を高めて社内外のプロの能力をフルに活用する、「ハイブリッド」型人材マネジメントを目指すべき**。

(図表5) イノベーションの2つの源泉

◇イノベーションの2つの源泉

①Exploration(知の探索) of new possibilities

②Exploitation(知の深化) of old certainties

◇知の深化の追求は短期的には効率的だが、長期的には創造的ではなくなる

◇知の探索と知の深化のバランスが、企業の生き残りと発展の鍵

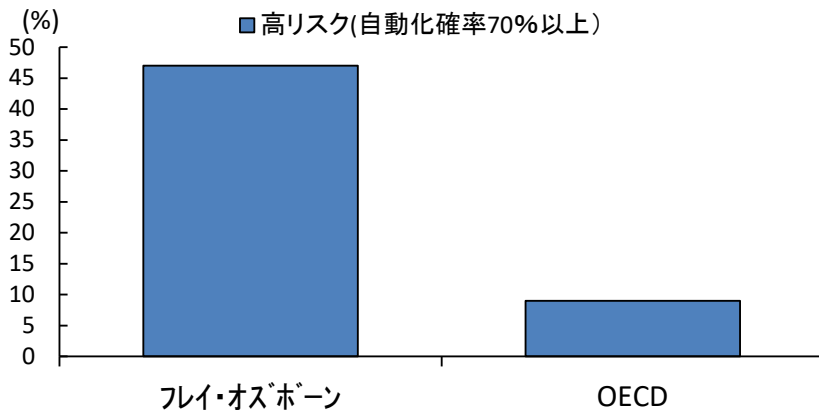
(資料)J.G March(1999)“Exploration and Exploitation of Organization Learning” Organization Science、入山章栄(2015)『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社

2. AI等デジタル技術革新と人材システム

・AIが代替するのは職業(ジョブ)ではなくタスク⇒「AIvsヒト」という構図よりも「AI+ヒト」の構図を想定して、職務・組織を再設計することが重要。そうしたもとで、ヒトはAIに対して比較優位のある能力(想像力、構想力、対話力、調整力等)を伸ばしていくことが肝要。

⇒日本的雇用(ジョブ・ローテーション)は**変化適用力・関係構築力**の育成にプラス。一方、今後は「AI+ヒト」の在り方を自発的に創造するには「**キャリア自律**」が前提になるが、キャリア決定権が企業にある日本型雇用には致命的な欠陥も。⇒この観点からも、日本的雇用の利点(ジョブ・ローテーション)を残しつつも、キャリア自律を促す「ハイブリッド」を目指す必要。

(図表6) 年齢別賃金カーブの国際比較



(注)「高リスク」は70%以上の確率で自動化される労働者の割合。
(資料)M Arntz,T Gregory,U Zierahn(2016)"The Risk of Aotomation for Jobs in OECD Countries",OECD / C.B.Frey & M.Osborne"The Future of Employment:How suscetible are JObs to Computerisation"

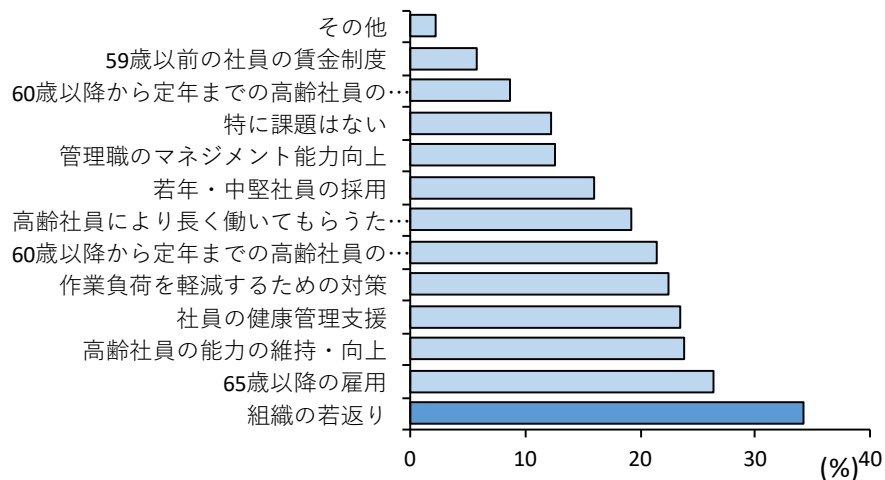
(図表7) デジタル変革で求められる「ソーシャル・スキル」
(マカイ・ブリーノルソン(2018)『プラットフォームの経済学』日経BP社)

- 1980~2012年の米国における技能別需要の変化(デービッド・デミング(2015))
 - ・肉体労働・事務処理、ルーティンワークが大幅に減少
 - ・調整、交渉、社会的認識能力などの「**ソーシャルスキル**」に対する需要は増加
- デジタル化の時代にマネージャーが増加している理由
 - ①世界が複雑になり、変化のスピードが速まったため。この結果、絶えず**調整やすり合わせや根回しが必要**になっている。
 - ②人を動かすには**説得力のあるストーリーやエピソード**が必要であるため。大方の人間は数字やアルゴリズムだけでは納得しない。
 - ③人間は元来社会的動物であるため。**人間は一緒に働き、助け合うのが好きなため**、大勢の人が集まれば全体をうまくまとめる人が必要になる。

3. 人口減少・長寿化と人材システム

- ・シニア活躍促進は、人口減少による**労働力不足対策**、高齢化による国民負担抑制のための一石二鳥。一方、シニア活躍促進には「**組織の若返り**」への障害というハードル。
- ・シニア活躍と組織の若返りを両立させる鍵は、年功・職能から**成果・職務型**へのシフト、**転職・再就職の円滑化**。「**キャリア自律**」が重要コンセプト。

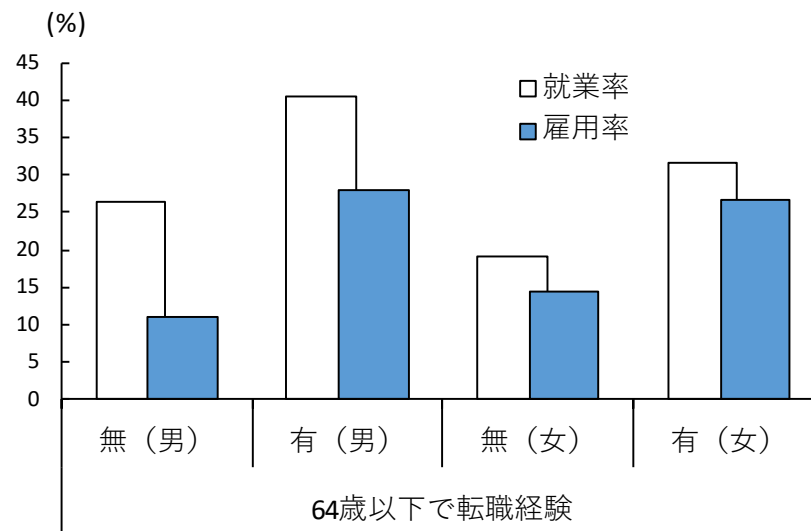
(図表8) 定年延長後の課題



(資料) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「定年延長実施企業調査」

(注) 調査時点は2017.12.15～2018.1.26. 回答企業：1840社。

(図表9) 65歳以上就業率の転職経験による違い



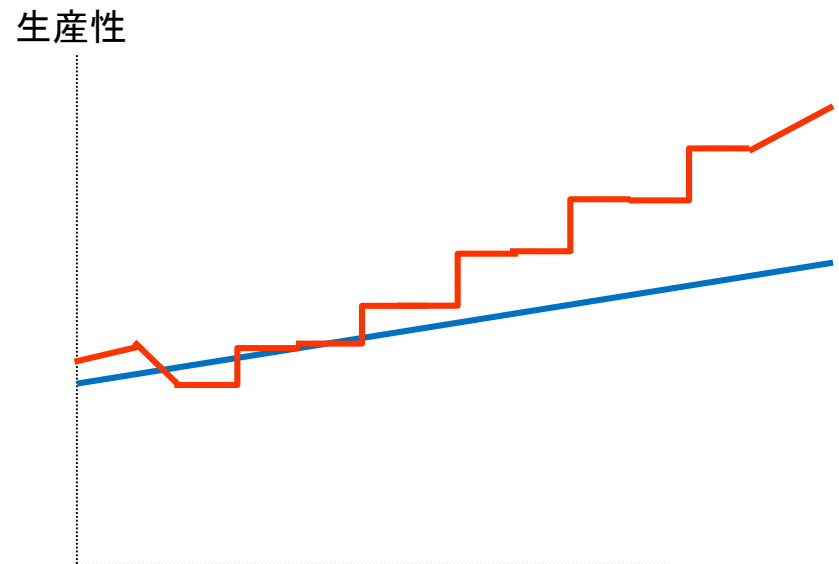
(資料) JILPT「中高年齢者の転職・再就職調査」

かつてのキャリア自律は、同一職業内での技能蓄積が主軸。しかし、デジタル変革によるスキル陳腐化スピードの加速＋就業期間の長期化→職種転換の可能性の高まり→**自己変革力**を高める必要があり、それには、職業人生の初期に薄く広く複数の職務を経験していることが有益⇒「**自己変革のための基盤的能力＋キャリア自律**」を促すキャリア形成には、ハイブリッド人事が適当。・

(図表10) 定年退職者の継続就労・転職成功者のキャリアの特徴
＜高木朋代『高齢者雇用のマネジメント』日本経済新聞社、2008年より＞

- ① **同一職能内で長期の経験**を積んでいる
- ② **困難性を伴う起伏のあるキャリア**を経験している
- ③ **能力の伸長に結びつくような「人との出会い」**をしてる

＜同一職能内での起伏のあるキャリア＞

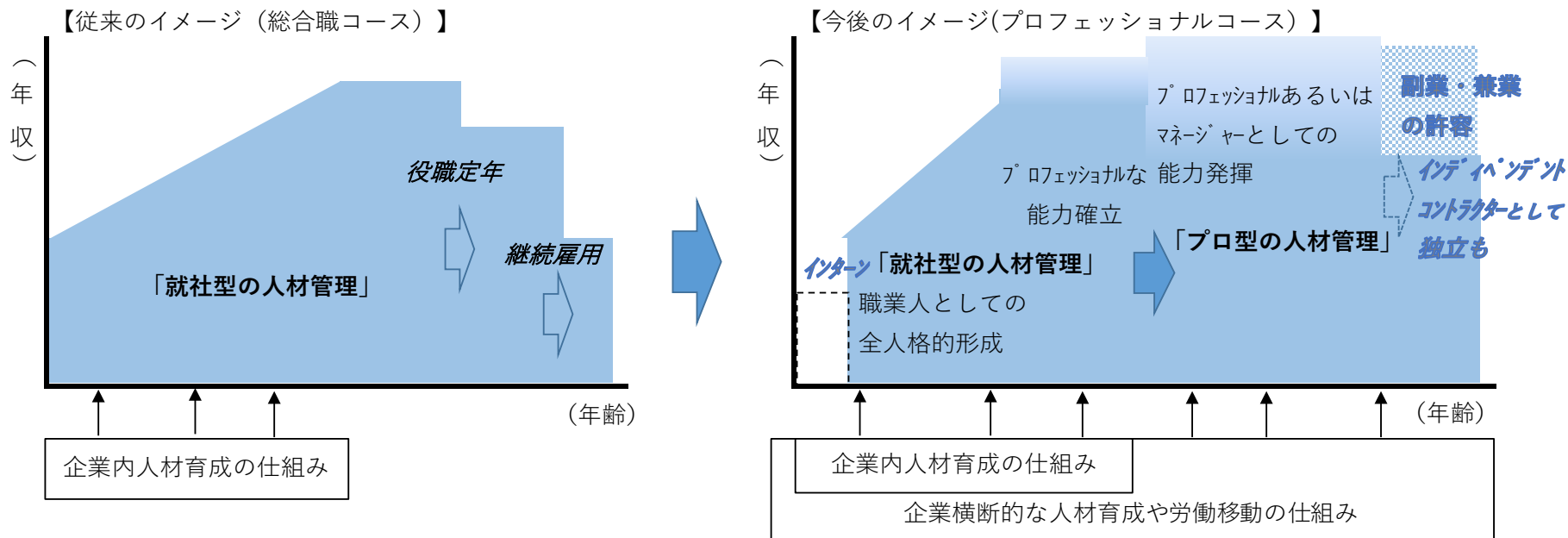


(資料) 高木 (2008) 、 P142

<ハイブリッド人事システム>

・「**キャリア自律**」ができた**プロフェッショナル人材を育成**するには、必ずしもプロフェッショナル人材の多い米国型に全面転換することを意味せず。米国では労働力の二極化が激しく、日本人の心情には馴染みにくい。また、人材の底上げができていることにわが国の利点。特に、若い時に複数の仕事を経験することは、視野を広げ、チームワーク力を身に着けるのに大きなプラス。その意味で、**入り口は就社型で、出口はプロフェッショナル型となるハイブリッド**が目指すべき方向性。

(図表11) ハイブリッド・システムのもとでのキャリア形成



<キャリア自律を支えるインフラ>

- ・キャリア自律に向けて、個別企業人事ができる施策としては、①キャリアセルフキャリアドッグの導入、②自己投資・リカレント教育の支援(時間・金銭)
- ・社会インフラとしては、**企業横断的な人材育成や労働移動の仕組み**が必要で、具体的には、企業が積極的に関与する職業教育の仕組みや不採算部門の失業なき労働移動を促す仕掛けが考えられる。

(図表12) スウェーデンの高度職業教育制度 (Yrkeshögskolan) の概要

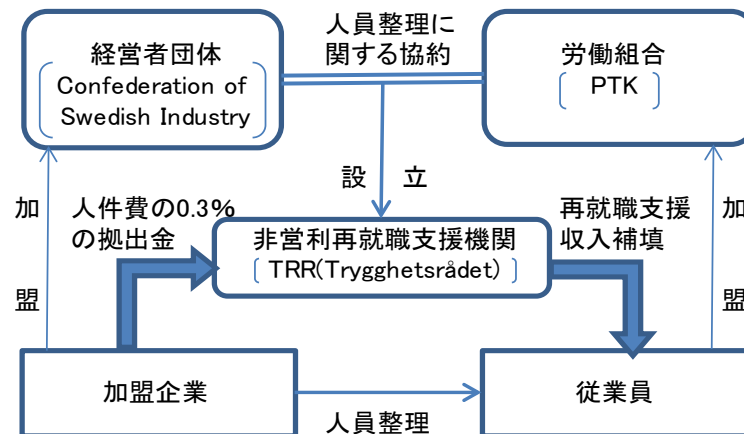
- ◆企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想。職業安定庁および労使の委員が加わる**決定機関**が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決定。
- ◆具体的な教育サービスを提供できるのは、**大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者**など、広く参入を促す。
- ◆提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供。プログラムの内容としては、**実地教育が重視され、約25%の時間を占める**。実地教育を受け入れる企業との密接な連携が求められ、受講生の声を反映させる仕組みも整備。

(資料) 両角道代 (2012)、Myndigheten för yrkeshögskolan

【わが国への適用のポイント】

- 中教審16.5.30答申、新たな高等教育機関の発展的拡充により実現する
- 産業界の積極的な関与が絶対条件。
 - ①プログラム策定
 - ②第一線の教師の派遣
 - ③企業での実地訓練
- 有能なプログラムコーディネーターが成功の鍵。

(図表13) スウェーデンの非営利再就職支援機関 (Trygghetsrådet) の仕組み



(出所) TRRホームページなどをもとに筆者作成。

【わが国への適用のポイント】

- 雇用保険2事業により財源を確保(使用者負担)。
- アウトプACEMENT業務は人材ビジネスに委託するが、労働組合関与の監視機関が事業契約と実績をチェックし、良質なサービスを担保。
- 先進的な労使が、「攻めのリストラ」のための剰員整理をする際に活用することを奨励し、成功事例を積み上げる。

- ・キャリア自律には、**社外に切磋琢磨できる職業コミュニティ**を持つことも重要。米国では、同じ職業に属する人々が企業を超えて交流する**専門職業コミュニティ**(専門団体)が存在。
- ・現在、わが国産業が抱える人材の偏在の解消策も兼ねた具体的な仕掛けとして、**職能別の企業横断的な研究会や交流会**を、一企業の枠を超えて創出することも一案。これにより、大企業のミドル・シニアのプロ型雇用への転換を後押しするとともに、人材不足の中小従業員のスキル向上の同時実現を目指す。

(図表14) 企業横断的な人材交流・人材育成の仕組みづくりの提案

地域別や産業別に、大企業・中小企業を跨いだ職能別交流会を組成し、大企業のミドル・シニアを講師とした勉強会を開催。

◇大企業シニアには、社会人大学院講座に通ってもらい、講義内容の作成とキャリアの棚卸をしてもらう。

◇大企業人材から中小企業へのノウハウの移転という効果のほか、大企業シニア人材のコンサルタントや中小企業幹部への転身の機会を提供する。

◇職能別交流会の運営費には雇用安定2事業からの助成、大企業シニア人材の大学院での修学には職業訓練給付、という形で行政がサポート。

(参考)新卒一斉採用の見直し

・採用ルールは新たなルールを作るものの暫くすれば形骸化し、また新たなルールを作るがまた形骸化するということを繰り返し。グローバルには職種別採用が一般的であり、わが国では世界トップレベルの人材の採用が難しくなっている面（最優秀レベルの学生は外資系に流れる）。日本の採用方式では学業の内容と仕事との関連が薄いため学生が勉強しないとの批判も。その意味では**根本的な原因を考え、一定の時間をかけながら見直しを行うことが必要**。

・根本的な原因とは、終身雇用・年次管理の「就社型」の日本的人事の在り方が根底にある。つまり、潜在的に能力のあると思われる人材をまずは採用して、社内で育成して定年まで雇う、という独自の慣行では、学校卒業時に一般的な意味での優秀な人材を確保しようと過当競争になるのは避けられない。これに対し、欧米とりわけ欧州では、学校在籍年数が柔軟で、長期のインターンシップも多く、一定の実務能力・経験がある人を、職種を限定して採用するのが基本であり、欠員補充型の通年採用が通例。優秀な人材は当初から高給で大きな仕事も任される。半面、技能や実績がなければ就職できないため、**若手の高失業という問題があり、一概に欧米型の方が優れているとは言えない**。

・目指すべきは**日本型と欧米型の複線型、ハイブリッド**。従来型の採用方式は残し、一定のスケジュールを示す。そのうえで、例えば、企業が6カ月程度の長期のインターンを実施する（大学は3年半で卒業できる特急コースを作る）とともに、特定職種（高度なプロ）で働くことを想定（優先権を付与）した欧米流の職種別採用コース「特定専門職コース（仮称）」を少数枠設け、外資系有名企業などと競合する人材が獲得できるようにすればどうか。ただし、基本的には特定職種でのキャリア形成を前提にするが、入社数年後には既存採用コースの人材と区別しないようにし、幹部登用も公平に扱うべき。また、可能であれば職種別採用コースの場合も入社1年間は人事部主導でいくつかの仕事を経験させ、2年目以降に特定の職種で働くという形にすることが望ましい。

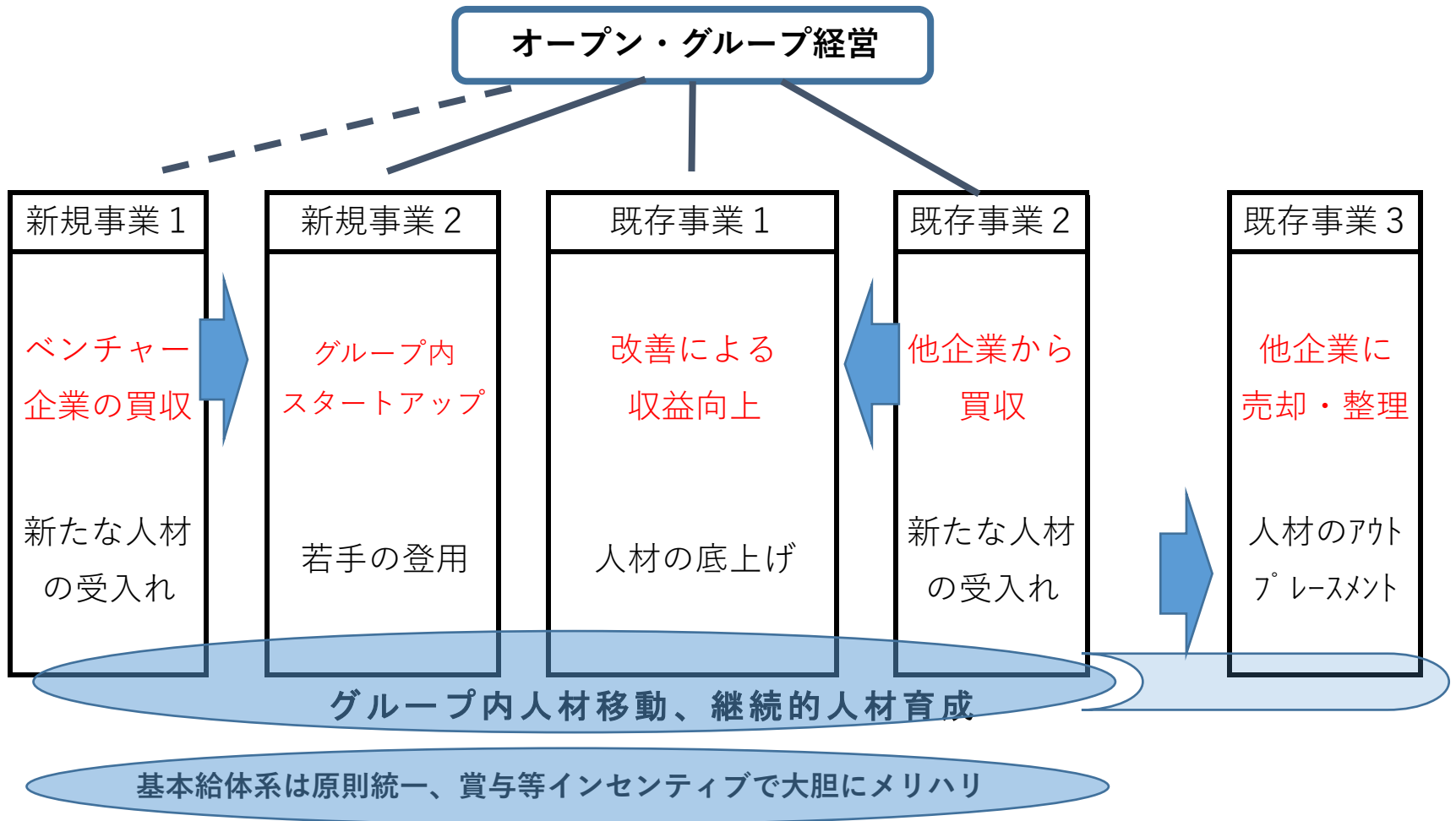
4. 新たな人事・組織戦略

・「若手・外部人材の登用」「キャリア自律」「シニア活用」「組織の若返り」を同時実現するには、「**ハイブリッド人事**」により、①「**採用の複線化**」による世界レベル新卒の確保、②「**後半プロ化**」による中高年の転職を促進、③「**後半プロ化**」による年功制の抜本的是正、が重要。

・組織論的には、大手企業は「**オープン・グループ経営**」を推進すべき。グループ内外を問わないジョブマッチング・システムとリカレント教育システムの整備により、事業の改廃を容易にすることで、既存事業の収益性を高める。同時に、**新規事業を行う子会社**を積極的に創出し、**若手・転職者の登用**を思い切って進めるべき。**処遇は別体系**（主に賞与・手当部分で処遇）とすることで、世界レベルの人材を確保。

・「**オープン・グループ経営**」のもとで、既存事業の改善と新規事業の創造を同時並行的に進めるべき。それにより、日本の強さである「**普通の人材**」の底上げと弱みである**世界レベルの「トップ人材」**への十分な処遇の両立を目指す。

(図表12) オープン・グループ経営における組織・人材マネジメントのイメージ



(補論) 日本企業はどこまで「日本」に拘る必要があるのか

命題：デジタル技術の革新、新興国経済の発展、国内人口の減少のもとでも、日本企業は、競争力の維持・強化のため、国内従業員の育成、国内市場の開拓に拘るべきである。

- 論拠 1 世界の一流人材は、自国の一流企業に就職する傾向が強く、日本の企業が海外でその国の一流人材を十分に確保することは難しい。
- 論拠 2 日本国内に居る多くの豊かな消費者が日本企業を鍛えてきており、今後とも、国内顧客とともに成長することが、日本企業の競争力の源泉となる。
- 論拠 3 人口減少＝労働力減少社会でも、従来並みの生産性向上とデフレ脱却を達成すれば、国内市場の成長は十分可能である。

・春闘での賃金底上げ（いわゆるベア）とグローバル・トップ人材の厚遇は矛盾せず。前者によって国内市場が成長し、人材の底上げができることで経営の基盤が安定し、後者のためのメリハリの利いた処遇や投資が可能に。その結果、トップ人材が創造した事業が次の経営基盤に… この好循環こそ日本企業の持続的発展に不可欠。

◇客観的な分析からは、**人口減少のもとでも、国内市場の持続的拡大は十分期待可能。**

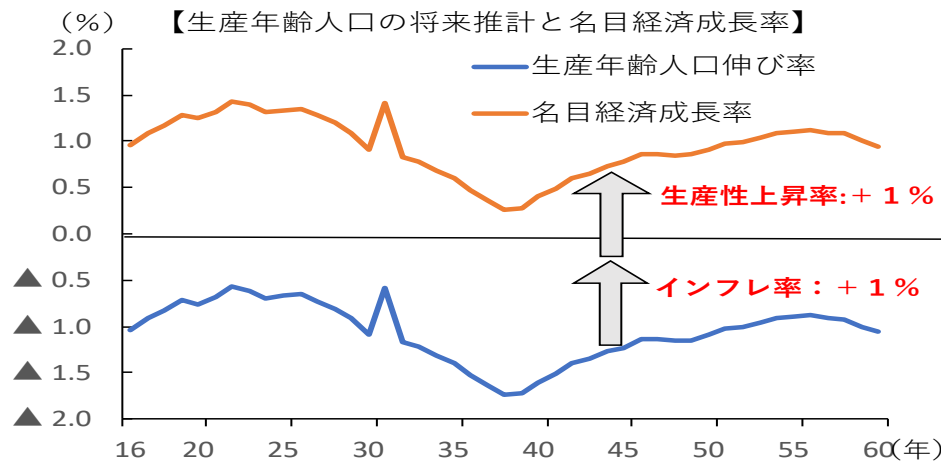
◇国内市場伸び率とほぼ連動する名目経済成長率は、①就業者数の変化率、②労働生産性上昇率、③インフレ率の、3つの合計。

・政府の人口推計の標準的ケースでは、今後50年先を見通しても、15歳から64歳のいわゆる生産年齢人口の年間減少率は、最大時でも2%を上回ることはない。

・過去の長期的なトレンドから判断すれば、労働生産性上昇率の1%、インフレ率の1%の確保は十分可能。

・こうした数字を当てはめれば、向こう50年を展望しても名目経済成長率のプラス維持は可能。ただし、可能性の実現には**イノベーション力向上・戦略的プライシングのためのミクロベースでの人事・組織・経営改革が前提。**

(図表13) 生産年齢人口の将来推計と名目経済成長率のイメージ



(資料) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計 (出生中位・死亡中位)」